
Universiteit Utrecht

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

THESIS

Persoonlijkheid en Bevlogenheid

Een onderzoek naar de relaties tussen persoonlijkheid, bevlogenheid
en Organizational Citizenship Behavior

Ruben Wagenaar

Studentnummer: 3278484

Datum: 23 oktober 2012

Begeleider universiteit: Dr. Phil Heiligers

Tweede beoordelaar: Dr. Pierre Cavalini

Samenvatting

Het JD-R model veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen zoals *sociale steun*, en persoonlijke hulpbronnen zoals *self-efficacy*, via bevlogenheid (een mediator) leidt tot positieve werkkuitkomsten in de vorm van prestaties en attitudes. Tot op heden is de relatie tussen persoonlijkheid en bevlogenheid echter niet tot nauwelijks onderzocht. Het onderhavige onderzoek stelt zich ten doel om inzicht te bieden in de rol van persoonlijkheid bij het ontstaan van bevlogenheid op het werk. Tevens wordt onderzocht of bevlogenheid de relatie medieert tussen persoonlijkheid en een specifieke vorm van prestatie, Organizational Citizenship Behavior (OCB). Verwacht werd dat sociale steun en self-efficacy positief met bevlogenheid samenhangen. In het bijzonder werd verwacht dat bevlogenheid positief samenhangt met extraversie en consciëntieusheid, negatief samenhangt met neuroticisme en dat bevlogenheid de relatie tussen de consciëntieuze persoonlijkheid en OCB medieert. Voor dit onderzoek werd data verzameld middels een schriftelijke vragenlijst onder 121 werknemers van een voedingsmiddelenbedrijf. De verwachtingen werden deels door de resultaten ondersteund. Self-efficacy, maar niet sociale steun, bleek significant gerelateerd aan bevlogenheid. Neuroticisme, extraversie en consciëntieusheid vertoonden allen significante verbanden met bevlogenheid in de verwachte richting. In een geïntegreerd model bleken alleen extraversie en consciëntieusheid bevlogenheid significant te voorspellen. De relatie tussen persoonlijkheid en OCB bleek niet door bevlogenheid te worden gemedieerd. Samengenomen bieden deze resultaten overtuigend bewijs voor de invloed van persoonlijkheid op bevlogenheid. Geconcludeerd kan worden dat om het ontstaan van bevlogenheid beter te begrijpen de rol van persoonlijkheid niet over het hoofd mag worden gezien.

Inleiding

Bevlogenheid op het werk is een populair concept, zowel in de academische wereld als in het bedrijfsleven. Dat is niet verwonderlijk, want bevlogen werknemers bruisen van energie, zijn enthousiast over hun baan en leveren organisaties competitief voordeel op (Schaufeli & Bakker, 2007). Het Job Demands-Resources Model beschouwt bevlogenheid als een essentiële mediërende schakel in een motivatieproces dat tot positieve werkuitkomsten leidt (Bakker & Demerouti, 2007). Dat wil zeggen, het model veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen zoals *sociale steun*, en persoonlijke hulpbronnen zoals *self-efficacy*, via bevlogenheid leidt tot betere prestaties en positieve attitudes (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bevlogenheid is daarmee een belangrijke indicator van werkgerelateerd welzijn, zowel voor werknemers als hun organisaties (Bakker, 2011).

In tegenstelling tot de rol van energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen, is het verband tussen *persoonlijkheid en bevlogenheid* aanzienlijk minder onderzocht. Hoewel veel onderzoekers het op impliciete wijze eens zijn met de opvatting dat individuele verschillen in motivatie bestaan en dat deze verschillen herleid kunnen worden naar persoonlijkheid, heeft onderzoek naar de relatie tussen bevlogenheid en persoonlijkheid tot op heden op sporadische en niet-systematische wijze plaats gevonden (Inceoglu & Warr, 2011). Dat is opvallend, omdat meer of minder bevlogen werknemers waarschijnlijk niet alleen verschillen met betrekking tot de aard van het werk dat ze uitvoeren, maar óók qua persoonlijkheid (Inceoglu & Warr, 2011).

Het onderhavige onderzoek stelt zich daarom ten doel om meer inzicht te bieden in de rol van persoonlijkheid in het motivatieproces van het JD-R model. Welke rol speelt persoonlijkheid bij het ontstaan van bevlogenheid? Is het meenemen van persoonlijkheid in onderzoek naar bevlogenheid van toegevoegde waarde naast energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen? En zo ja, is het dan ook mogelijk om werknemersprestaties te voorspellen?

Om deze tweede vraag te beantwoorden, zal het onderhavige onderzoek een brug slaan naar de literatuur over het verband tussen persoonlijkheid en prestaties. Een vorm van prestatie die uitvoerig is onderzocht is Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB gaat om gedrag dat niet direct is gerelateerd aan de taakactiviteiten van een werknemer, maar dat wel in belangrijke mate bijdraagt aan de organisationele, sociale en psychologische context waarin mensen hun werk uitoefenen (Borman, 2004). Waar taakprestatie vooral wordt voorspeld door de kennis en vaardigheden van werknemers, zijn de voorspellers van OCB voornamelijk motivationeel en dispositioneel (Borman, 2004).

Onderzoek toont inderdaad aan dat persoonlijkheid de voornaamste voorspeller is van OCB (Rich, Lepine & Crawford, 2010). Echter, het is nog niet helder met welk mechanisme dat gebeurt. Recent onderzoek laat zien dat naast persoonlijkheid, ook bevlogenheid een belangrijke voorspeller is van OCB (Babcock-Robertson & Strickland, 2010). Is het mogelijk, met het oog op deze resultaten, dat bevlogenheid de link (mediator) is waarmee de relatie tussen persoonlijkheid en OCB kan worden verklaard?

Bevlogenheid

Bevlogenheid kan worden beschouwd als een positieve, vervullende, affectief-motivationale staat van werkgerelateerd welzijn (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Bevlogen werknemers hebben veel energie, zijn enthousiast over hun werk, en worden vaak compleet opgenomen in hun werk, waardoor de tijd voorbij lijkt te vliegen. Dit komt duidelijk naar voren in de drie dimensies van het begrip: vitaliteit, toewijding en absorptie (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Vitaliteit houdt in dat werknemers bruisen van

energie, een sterk en fit gevoel hebben, in staat zijn om lang en onvermoeibaar door te werken, en daarbij beschikken over doorzettingsvermogen en grote mentale veerkracht. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk. Werknemers beleven hun werk als nuttig en zinvol, vinden hun werk inspirerend en uitdagend, en ervaren gevoelens van trots en enthousiasme. Absorptie, tenslotte, houdt in dat werknemers op een prettige manier helemaal opgaan in hun werk, er als het ware mee versmelten, en er zich daardoor moeilijk van los kunnen maken.

Energiebronnen

Onderzoek naar de oorzaken van bevlogenheid heeft zich aanvankelijk vooral gericht op energiebronnen in het werk. Energiebronnen zijn fysieke, psychologische, sociale en organisationele aspecten van het werk die werknemers helpen hun doelstellingen te behalen, de negatieve consequenties van taakeisen te reduceren, en die daarnaast persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007).

In het onderhavige onderzoek wordt de energiebron *sociale steun* van collega's en leidinggevendenden nader onderzocht. Veel onderzoekers gebruiken de onderverdeling van House (1981) tussen emotionele betrokkenheid, instrumentele hulp, informatiele steun en waardering. Emotionele betrokkenheid, allereerst, houdt in dat werknemers het idee hebben dat hun collega's en leidinggevendenden aandacht hebben voor hun gevoelens en problemen. Instrumentele hulp heeft betrekking op de praktische hulp die wordt geboden bij de taakuitvoering, terwijl informatiele steun in gaat op advies over de taakuitvoering zodat werknemers zichzelf kunnen helpen. Waardering, tenslotte, heeft betrekking op de feedback en informatie die werknemers ontvangen die relevant zijn voor hun zelfevaluaties. Sociale steun speelt een intrinsiek motiverende rol binnen het motivatieproces, omdat het de 'need to belong' vervult en daarmee bijdraagt aan een motiverend gevoel van verbondenheid op het werk (Bakker & Demerouti, 2008). Sociale steun speelt daarnaast ook een extrinsiek motiverende rol, omdat het een instrumentele bijdrage levert aan het bereiken van werkdoelstellingen. Steun van collega's en leidinggevendenden vergroot de kans dat een werknemer zijn taken succesvol volbrengt (Bakker & Demerouti, 2008). In beide gevallen, ofwel door het vervullen van basisbehoeften, ofwel door het helpen behalen van werkdoelstellingen, is de uitkomst van sociale steun positief en worden werknemers eerder bevlogen (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007).

Persoonlijke hulpbronnen

Naast energiebronnen in het werk, zijn ook *persoonlijke hulpbronnen* een belangrijke voorspeller van bevlogenheid. Onder persoonlijke hulpbronnen worden positieve zelfevaluaties verstaan die gekoppeld zijn aan veerkrachtigheid. Daarmee wordt verwezen naar de ervaring die een werknemer heeft over zijn vermogen om invloed op zijn werk uit te oefenen en zijn werkomgeving te controleren (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007). In het onderhavige onderzoek wordt de invloed van self-efficacy op bevlogenheid nader onderzocht. Self-efficacy is een persoonlijke hulpbron die verwijst naar het 'geloof in eigen kunnen' (Bakens, 2001), of de overtuiging van een persoon dat hij zelf in staat is bepaald gedrag te vertonen dat leidt tot een gewenste uitkomst (Bandura, 1997). Volgens Bandura (1997) draagt self-efficacy bij aan motivatie door de uitdagingen die mensen opzoeken, de energie die mensen investeren en hun vastberadenheid bij tegenslag te beïnvloeden. Werknemers met een hogere mate van self-efficacy, benaderen een uitdaging met de verwachting deze succesvol te voltooien, terwijl mensen met lagere self-efficacy uitdagingen als een bedreiging zien en deze liever willen ontwijken. Kortom, self-efficacy beïnvloedt de gedachtepatronen, emoties en acties van

werknemers (Bandura, 1982) en is daarom een motivationeel construct dat de mate waarin werknemers bevlogen zijn beïnvloedt.

Persoonlijkheid: een ondergeschoven kind?

Hoewel de opvatting dat bevlogenheid het gevolg is van de mate waarin werknemers over energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen beschikken breed wordt gedragen, is er tot op heden nog maar weinig onderzoek gedaan naar de rol van persoonlijkheid. Dat is opvallend omdat het beseft wordt dat meer of minder bevlogen werknemers waarschijnlijk niet alleen verschillen met betrekking tot de aard van hun werk, maar ook qua persoonlijkheid (Inceoglu & Warr, 2011). Onderzoek heeft sterke verbanden aangetoond tussen persoonlijkheidstrekken en burn-out, de negatieve tegenhanger van bevlogenheid. Als burned-out werknemers geïdentificeerd kunnen worden aan de hand van hun persoonlijkheidsprofiel, dan is het logisch om te verwachten dat persoonlijkheid ook in staat is om de mate van bevlogenheid te voorspellen (Kim, Shin & Swanger, 2009).

De 'Big Five' en bevlogenheid

De afgelopen dertig jaar is er groeiende consensus ontstaan dat een persoonlijkheidsmodel bestaande uit vijf grote overkoepelende factoren, de Big Five, in staat is om de meest saillante aspecten van persoonlijkheid te beschrijven (Judge & Ilies, 2002). Hoewel de schaarse resultaten over de relatie tussen de Big Five persoonlijkheidstrekken en bevlogenheid positief zijn, bestaat er nog veel onduidelijkheid en schetsen niet alle resultaten hetzelfde beeld. Zo toonden Langelaan, Bakker, Van Doornen en Schaufeli (2006) aan dat individuele verschillen inderdaad van belang zijn om meer of minder bevlogen werknemers van elkaar te onderscheiden. Echter, zij onderzochten slechts de invloed van twee van de vijf factoren: extraversie en neuroticisme. En hoewel ook Kim, Shin en Swanger (2009) een verband tussen persoonlijkheid en bevlogenheid aantoonde, vonden zij in hun onderzoek alleen bewijs voor de invloed van consciëntieusheid en neuroticisme. In hun onderzoek bleek extraversie geen significante voorspeller. Dit in tegenstelling tot de resultaten van Mostert en Rothmann (2006), die juist aantoonde dat naast consciëntieusheid en neuroticisme óók extraversie gerelateerd is aan bevlogenheid op het werk. Het onderhavige onderzoek stelt zich daarom ten doel om meer duidelijkheid te bieden over de precieze relatie tussen persoonlijkheid en bevlogenheid. Conform het onderzoek van Mostert en Rothmann (2006), worden drie persoonlijkheidstrekken nader bestudeerd: neuroticisme, extraversie, en consciëntieusheid.

Werknemers die gekenmerkt worden door een hoge mate van neuroticisme, allereerst, ervaren meer negatieve emoties, zoals angst, depressie, neerslachtigheid en vijandigheid (McCrae & Costa, 1987; McCrae, 1992). Vanwege hun neurotische persoonlijkheidstrekken, ervaren neurotische individuen meer negatieve levensgebeurtenissen dan andere mensen; gedeeltelijk omdat zij zichzelf in meer situaties selecteren die negatieve emoties bevorderen (Judge, Heller & Mount, 2002). Voor zover zulke negatieve situaties op de werkvloer voorkomen, is het logisch dat deze leiden tot minder bevlogenheid.

Mensen die in hoge mate extravert zijn, daarentegen, hebben de neiging om meer positieve emoties te ervaren, houden van gezelligheid en plezier, en zijn warm, sociaal en actief (McCrae & Costa, 1987; McCrae, 1992). Volgens Brief en Weiss (2002), zijn extraverte mensen ook eerder geneigd om veel energie te ervaren. Een belangrijke component van bevlogenheid is vitaliteit, oftewel hoge energie. Het is dan ook aannemelijk dat extraversie en bevlogenheid aan elkaar gerelateerd zijn, omdat deze begrippen dezelfde eigenschap van hoge energie delen (Kim, Shin & Swanger, 2009).

Consciëntieusheid, tenslotte, heeft betrekking op de mate waarin werknemers bedreven, betrouwbaar, zorgvuldig, grondig, verantwoordelijk, georganiseerd, doelgericht en prestatiegericht van aard zijn (Mount & Barrick, 1995). De drie dimensies van bevlogenheid, vitaliteit, toewijding en absorptie, reflecteren allen de interne motivatie om energie in te zetten om een bepaald doel te bereiken. Gezien hun doelgerichtheid is het zeer aannemelijk dat consciëntieuze werknemers ook in hogere mate bevlogen zijn (Kim, Shin & Swanger, 2009).

Dus, op basis van de bovenstaande theoretische beschouwing, luiden de hypothesen met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag als volgt:

Hypothese 1: Sociale steun is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 2: Self-efficacy is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 3a: Neuroticisme is negatief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 3b: Extraversie is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 3c: Consciëntieusheid is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Organizational Citizenship Behavior

Lange tijd heeft onderzoek naar prestatie op het werk zich gericht op taakprestatie, oftewel het niveau waarop een werknemer zijn taakactiviteiten uitvoert. Sinds de jaren '80 van de vorige eeuw, echter, hebben onderzoekers zich in toenemende mate toegespitst op een meer spontane en vrijwillige vorm van prestatie die het effectief functioneren van organisaties bevordert, maar buiten het domein van de traditionele taakprestatie valt: extra-rol prestatie (LePine, Erez & Johnson, 2002). Waar in-rol prestatie betrekking heeft op het effectief uitvoeren van taakactiviteiten, wordt met extra-rol prestatie gedrag aangeduid dat belangrijk is vanwege zijn bijdrage aan de organisationele, sociale en psychologische context waarin taakactiviteiten worden uitgevoerd (Borman, 2004).

Een specifieke vorm extra-rol prestatie is Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB is een term die door Smith, Organ en Near (1983) werd geïntroduceerd om discreet gedrag te omschrijven dat de grenzen van de formele rol van een werknemer overschrijdt en dat bedoeld is om andere mensen binnen een organisatie te helpen, of om consciëntieusheid en steun voor een organisatie uit te drukken. Voorbeelden van OCB zijn het vrijwillig uitvoeren van taken die niet formeel onderdeel zijn van het werk, met collega's samenwerken en ze helpen bij hun werk, en organisatiedoelstellingen accepteren, steunen en verdedigen. OCB gaat dus voorbij de formele functieomschrijving, wordt op vrijwillige basis uitgevoerd en draagt op een positieve wijze bij aan de algehele effectiviteit van een organisatie. Van werknemers die OCB gedrag vertonen wordt daarom ook wel gezegd dat zij "de extra mijl voor hun organisatie afleggen".

Er zijn tenminste twee belangrijke verschillen tussen in-rol prestatie (taakprestatie) en extra-rol prestatie (OCB) (Borman, 2004). Hoewel de taakactiviteiten voor ieder beroep verschillend zijn, zijn OCB gedragingen identiek, ongeacht het specifieke werk dat wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt taakprestatie vooral voorspeld door de kennis en vaardigheden van een werknemer, terwijl de voorspellers van extra-rol prestatie meer dispositioneel en motivationeel zijn. Onderzoek toont inderdaad aan dat de voornaamste voorspellers van OCB motivationele eigenschappen en dispositionele variabelen zijn zoals persoonlijkheid (Borman, 2004).

Persoonlijkheid en OCB

Onderzoek naar de relatie tussen individuele verschillen en OCB gedrag wijst consequent op één persoonlijkheidstrekk in het bijzonder: consciëntieusheid (Borman, 2004). Zoals gezegd zijn consciëntieuze

individuen bedreven, betrouwbaar, zorgvuldig, grondig, verantwoordelijk, georganiseerd, doelgericht en prestatiegericht van aard (Mount & Barrick, 1995). Juist omdat extra-rol gedrag bijdraagt aan de persoonlijke ervaring van prestatie op het werk, is het niet verwonderlijk dat consciëntieusheid de meest consistente voorspeller is van de mate waarin werknemers OCB gedragingen vertonen. Andere Big Five persoonlijkheidstrekken zoals extraversie en aangenaamheid zijn ook in verband gebracht met OCB, hoewel daarover nog geen eenduidig en overtuigend beeld bestaat (LePine, Erez & Johnson, 2002). Daarom zullen voor andere persoonlijkheidstrekken in het onderhavige onderzoek geen specifieke hypothesen worden opgesteld.

Bevlogenheid en OCB

De grote interesse in bevlogenheid is te verklaren omdat bevlogen werknemers competitief voordeel bieden aan hun organisaties (Luthans & Youssef, 2007). Bevlogen werknemers zijn meer tevreden over hun werk, voelen zich meer betrokken bij hun organisaties en hebben een lagere verloopintentie. Zij ervaren positieve emoties, creëren hun eigen energiebronnen, zijn beter in staat om met werkstressoren om te gaan en hun werkdoelstellingen te bereiken (Schaufeli & Bakker, 2009). En niet onbelangrijk: bevlogen werknemers presteren beter. Verschillende onderzoeken tonen dan ook aan dat bevlogen werknemers vaker OCB in hun werk vertonen (Rich, Lepine & Crawford, 2010; Babcock-Robertson & Strickland, 2010).

Bevlogenheid: de link tussen persoonlijkheid en OCB?

Het moge inmiddels duidelijk zijn dat eerder onderzoek OCB in verband heeft gebracht met zowel persoonlijkheid als bevlogenheid. Maar hoe verhouden deze drie begrippen zich precies tot elkaar? Deze vraag is tot op heden nauwelijks onderzocht (Ilies, Spitzmuller, Fulmer & Johnson, 2009). Het onderhavige onderzoek stelt zich daarom als tweede grote doel om meer inzicht te bieden in het mechanisme waarmee persoonlijkheid OCB voorspelt. Specifiek, zal het onderhavige onderzoek bevlogenheid bestuderen als link waarmee persoonlijkheid en OCB met elkaar zijn verbonden.

Persoonlijkheid, werktevredenheid en OCB

Aanwijzingen dat bevlogenheid inderdaad deze ‘missing link’ zou kunnen zijn, zijn te vinden in het onderzoek van Ilies et al. (2009). In hun onderzoek, tot op heden uniek in zijn soort, presenteerden Ilies et al. (2009) *werktevredenheid* als mechanisme waarmee persoonlijkheid OCB voorspelt. Zij redeneerden dat consciëntieuzere werknemers gepredispositioneerd zijn om activiteiten en gedragingen te vertonen die leiden tot werktevredenheid. Ilies et al. (2009) hypothetiseerden dat werknemers die profiteren van een bevredigende werkomgeving hun loyaliteit aan hun organisatie tonen door middel van OCB. Hun resultaten ondersteunden inderdaad deze hypothese: werktevredenheid bleek een volledig mediator in de relatie tussen de consciëntieuzere persoonlijkheid en OCB.

Van werktevredenheid naar bevlogenheid?

Omdat werktevredenheid en bevlogenheid conceptueel niet al te ver van elkaar vandaan liggen, is het een plausible mogelijkheid dat juist ook bevlogenheid de relatie tussen de consciëntieuzere persoonlijkheid medieert. Aanwijzingen daarvoor kunnen gevonden worden in de taxonomie van werkgerelateerd welbevinden, die bestaat uit een evaluatieve dimensie en een activatie dimensie (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001). De evaluatieve dimensie geeft de mate van welbehagen of plezier aan en heeft betrekking op hoe goed

iemand vindt dat hij het op zijn werk doet. De tweede dimensie heeft betrekking op het niveau van activiteit, oftewel de mobilisatie van energie. Tevreden en bevlogen werknemers ervaren beiden werkplezier, maar verschillen op één aspect: activatie. Bevlogen werknemers mobiliseren meer energie dan tevreden werknemers en hebben dus een hoger activatieniveau.

Vanwege het feit dat het cruciale verschil tussen tevreden en bevlogen werknemers is dat bevlogen werknemers gekenmerkt worden door een hoger niveau van energie, is het zeer aannemelijk dat juist bevlogenheid de relatie tussen persoonlijkheid en OCB medieert. Werknemers die OCB gedrag vertonen zetten zich immers *extra* voor hun organisatie in en leveren een *actieve* bijdrage aan hun organisatie – OCB wordt niet voor niets een vorm van *extra-rol* prestatie genoemd. Tevreden werknemers ervaren weliswaar plezier in hun werk, maar mobiliseren minder energie dan bevlogen werknemers.

Dus, op basis van de bovenstaande theoretische beschouwing, luiden de hypothesen met betrekking tot de tweede onderzoeksvraag als volgt:

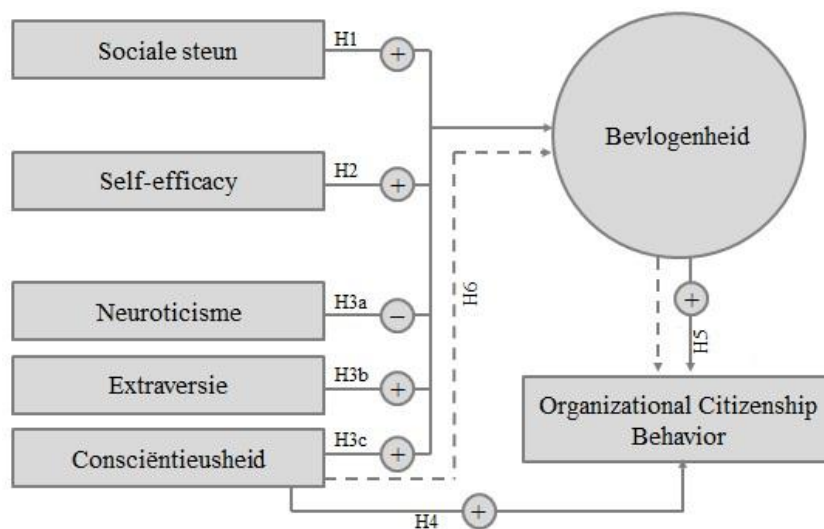
Hypothese 4: Consciëntieusheid is positief gerelateerd aan OCB.

Hypothese 5: Bevlogenheid is positief gerelateerd aan OCB.

Hypothese 6: Bevlogenheid medieert de relatie tussen consciëntieusheid en OCB.

Tevens zal het onderhavige onderzoek bestuderen of bevlogenheid ook de relatie tussen de extraverte en neurotische persoonlijkheid en OCB medieert. Omdat hier op basis van eerder onderzoek geen direct bewijs voor is, is er sprake van exploratief onderzoek. Om deze reden zijn voor deze eventuele relaties geen specifieke hypothesen opgesteld.

Alle te toetsen hypothesen staan schematisch weergegeven in het onderstaande onderzoeksmodel.



Figuur 1 Hypothesen in het huidige onderzoek.

Methoden

Participanten en Procedure

145 werknemers van een internationaal voedingsmiddelenbedrijf werden aan het begin van hun werkdag persoonlijk benaderd met de vraag of zij deel wilden nemen aan een onderzoek over de relatie tussen energiebronnen in hun werk en werkbeleving. Hiertoe ontvingen zij een gesloten envelop, met daarin een vragenlijst en verdere instructies. Aan het einde van de daarop volgende werkdag werd deze vragenlijst weer persoonlijk opgehaald.

In totaal 121 werknemers, waaronder 55 mannen en 66 vrouwen, hebben de vragenlijsten weer ingeleverd (respons percentage 83,4%). De leeftijd van de participanten varieerde tussen 23 en 62 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 36,4 jaar ($SD = 10,2$). De steekproef bestond vooral uit hoogopgeleiden: 52,1% van de participanten had een academische opleiding succesvol afgerond, en 25,6% een HBO studie. Ten tijde van de studie waren de participanten gemiddeld 5,6 jaar bij de organisatie in dienst.

Meetinstrumenten

De vragenlijst bestond uit in totaal 70 items, verdeeld over een sectie achtergrondgegevens met betrekking tot demografische- en werkgegevens, en daarnaast zes schalen. De vragenlijst zoals deze is ingevuld door de respondenten is opgenomen als bijlage 1.

Table 1 *Overzicht van betrouwbaarheden (interne consistentie) en aantal vragen (N=121).*

Schaal:	Aantal vragen	Cronbach's α
Self-efficacy	6	.77
Sociale steun	8	.90
Neuroticisme	8	.78
Extraversie	8	.85
Consciëntieusheid	9	.83
Bevlogenheid	9	.91
OCB-I	7	.77
OCB-O	8	.79

Self-efficacy, als persoonlijke hulpbron, is gemeten met behulp van de Nederlandse versie van de *Short occupational self-efficacy scale* van Rigotti, Schyns en Mohr (2008). Deze schaal bestaat uit 6 items. Een voorbeelditem is: 'Ik ben voldoende gewapend om de eisen van mijn werk het hoofd te bieden'. De items zijn elk gescoord op een 6-punts Likertschaal, variërend van 'sterk mee oneens' (1) tot en met 'sterk mee eens' (6). De Cronbach's alfa van deze schaal is .77.

Sociale steun van collega's en leidinggevende, als energiebron in het werk, is gemeten door middel van de vragenlijst *Steun van anderen* van Peeters, Buunk en Schaufeli (1995). Deze schaal uit 8 items. Een voorbeelditem is: 'Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen'. De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, variërend van 'nooit' (1) tot en met 'altijd' (5). De Cronbach's alfa van deze schaal is .90.

Persoonlijkheid, als voorspeller van bevlogenheid en OCB, is gemeten met behulp van de Nederlandse versie van de *Big Five Inventory* (Denissen, Geenen, Van Aken, Gosling en Potter, 2008). Deze schaal bestaat uit vijf subschalen, waarvan drie in de vragenlijst zijn opgenomen: Neuroticisme, Extraversie en Consciëntieusheid. Elk van de 25 items is gescoord op een 5-punts Likertschaal, variërend van ‘nooit’ (1) tot en met ‘altijd’ (5). Een voorbeelditem van Neuroticisme (Cronbach’s alfa = .78) is: ‘Ik zij mijzelf als iemand die zich veel zorgen maakt’. Een voorbeelditem van Extraversie (Cronbach’s alfa = .85) is: ‘Ik zie mijzelf als iemand die veel enthousiasme opwekt’. Tenslotte, een voorbeelditem van Consciëntieusheid (Cronbach’s alfa = .83) is: ‘Ik zie mijzelf als iemand die plannen maakt en deze doorzet’.

Bevlogenheid is gemeten aan de hand van de verkorte versie van de *Utrechtse Bevlogenheidschaal* (Schaufeli & Bakker, 2003). Deze schaal bestaat uit 9 items. Een voorbeelditem is: ‘Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan’. De items zijn gescoord op een 7-punts Likertschaal, variërend van ‘nooit’ (0) tot ‘altijd’ (6). De Cronbach’s alfa van deze schaal is .91.

Organizational Citizenship Behavior is gemeten met twee aparte meetinstrumenten, consistent met de opvatting van McNeely en Meglino (1994) dat OCB-gedrag gericht op individuen (OCB-I) en organisaties (OCB-O) onderscheiden moeten worden. De *Contextual Performance Scale* (Goodman & Svyantek, 1999) meet extra-rol gedrag met als begunstigen individuen op het werk (OCB-I). Deze schaal bestaat uit 7 items. Een voorbeelditem is: ‘U helpt collega’s die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben’. De items zijn gescoord op een 4-punts Likertschaal, variërend van ‘helemaal mee oneens’ (1) tot ‘helemaal mee eens’ (4). De Cronbach’s alfa van deze schaal is .77.

Daarnaast is de OCB-O subschaal van Lee en Allen (2002) ingezet om OCB-O te meten. Deze schaal bestaat uit 8 items. Omdat van deze schaal nog geen Nederlandse versie bestond, is allereerst een Nederlandse vertaling gemaakt. Deze vertaling is vervolgens door een onafhankelijke derde partij terug naar het Engels vertaald. De twee Engelse versies van de vragenlijst zijn vervolgens met elkaar vergeleken om eventuele noemenswaardige verschillen op te sporen. De originele en vertaalde versies bleken nagenoeg identiek. Een voorbeelditem is: ‘Ik verdedig de organisatie wanneer andere werknemers deze bekritisieren’. De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, variërend van ‘nooit’ (1) tot ‘altijd’ (5). De Cronbach’s alfa van deze schaal is .79.

Analyses

Om te beginnen zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen berekend. Daarna zijn enkelvoudige lineaire regressieanalyses uitgevoerd om de eerste vijf hypothesen te toetsen. Om de zesde en laatste hypothese te toetsen, is gebruik gemaakt van het mediatie-stappenplan van Baron en Kenny (1986). Tevens is er een post-hoc hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de voorspellende waarde van persoonlijkheid gecombineerd met energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen in één gezamenlijk model.

Resultaten

Centraal in het onderhavig onderzoek staat de vraag of persoonlijkheid een rol speelt bij het ontstaan van bevlogenheid. Wordt de mate van bevlogenheid van werknemers mede bepaald door hun persoonlijkheid? Daarnaast wordt onderzocht of bevlogenheid de relatie tussen persoonlijkheid en OCB medieert. Met andere woorden, is bevlogenheid het mechanisme waarmee de relatie tussen persoonlijkheid en OCB kan worden verklaard? Voorafgaand aan de hypothesetoetsing is een correlatiematrix opgesteld om te kijken of de onderzoeksvariabelen met elkaar samenhangen. De meeste verbanden liggen in de lijn van de verwachtingen. Zie Tabel 2 voor een overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties van het gemiddelde, en correlatiecoëfficiënten (Pearson's r) van de onderzoeksvariabelen.

Tabel 2 Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlatie coëfficiënten (Pearson's r).

Variabele	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Geslacht	—	—	—									
2. Leeftijd	36,4	10,2	-.09	—								
3. Sociale steun	3,68	.72	.14	-.22*	—							
4. Self-efficacy	4.83	.47	-.12	.47**	-.01	—						
5. Neuroticisme	2.10	.49	.16	-.24*	.01	-.50**	—					
6. Extraversie	3.69	.59	.10	-.07	.33**	.18*	-.43**	—				
7. Consciëntieusheid	4.10	.50	.15	.36**	-.07	.40**	-.24*	-.09	—			
8. Bevlogenheid	4.54	.81	-.05	.20*	.17	.26**	-.22*	.35**	.30**	—		
9. OCB-I	3.27	.36	-.07	.16	.09	.17	-.09	.07	.25**	.21*	—	
10. OCB-O	3.59	.53	-.30**	.06	.23*	.26**	-.11	.08	.15	.45**	.50**	—

* $p < .05$; ** $p < .01$

Hypothesetoetsing

Na het opstellen van bovenstaande correlatiematrix zijn alle hypothesen getoetst met behulp van regressieanalyses. In Tabel 3 is een overzicht van de Beta coëfficiënten met betrekking tot de eerste drie hypothesen opgenomen.

Hypothese 1 heeft betrekking op de veronderstelde positieve relatie tussen sociale steun en bevlogenheid. De regressieanalyse toont geen significante relatie tussen sociale steun en bevlogenheid ($\beta = .17$; $p = .059$). Dit betekent dat hypothese 1 wordt verworpen. Er is geen verband tussen de mate waarin werknemers sociale steun ervaren en de mate waarin zij rapporteren bevlogen te zijn.

Hypothese 2 heeft betrekking op de veronderstelde positieve relatie tussen self-efficacy en bevlogenheid. In tegenstelling tot sociale steun, daarentegen, is deze relatie wel significant ($\beta = .26$, $p < .01$). Dit betekent dat hypothese 2 wordt aangenomen. Hoe meer self-efficacy een werknemer ervaart, des te meer bevlogenheid hij rapporteert.

Hypothese 3 heeft betrekking op de veronderstelde negatieve relatie tussen bevlogenheid en neuroticisme (3a), en de positieve relatie tussen bevlogenheid en extraversie (3b) en consciëntieusheid (3c). Uit de regressieanalyses is gebleken dat bevlogenheid significant gerelateerd is aan al deze persoonlijkheidstrekken. Conform verwachting was neuroticisme significant negatief gerelateerd aan bevlogenheid ($\beta = -.22$, $p < .05$).

Extraversie was significant positief gerelateerd aan bevlogenheid ($\beta = .35, p < .01$), evenals consciëntieusheid ($\beta = .30, p < .01$). Hypothese 3 wordt dus volledig aangenomen. Neurotische werknemers rapporteren lagere niveaus van bevlogenheid, terwijl meer extraverte en consciëntieuze werknemers juist meer bevlogen zijn.

Tabel 3 Resultaten van de regressieanalyses van sociale steun, self-efficacy en persoonlijkheid op bevlogenheid.

	β
Sociale steun	.17
Self-efficacy	.26**
Neuroticisme	-.22*
Extraversie	.35**
Consciëntieusheid	.30**

* $p < .05$; ** $p < .01$

Hypothese 4 heeft betrekking op de veronderstelde positieve relatie tussen consciëntieusheid en OCB. Conform verwachting is er een significante positieve relatie gevonden; echter niet voor beide uitkomstmaten (OCB-I en OCB-O). Consciëntieusheid is significant gerelateerd aan OCB-I ($\beta = .25, p < .01$), maar niet aan OCB-O ($\beta = .15; p = .118$). Hypothese 4 wordt dus gedeeltelijk aangenomen: consciëntieuze werknemers vertonen meer OCB-gedrag met hun collega's als begunstigde, maar niet met als begunstigde hun organisatie. Hoewel voor de andere persoonlijkheidstrekken geen specifieke hypothesen waren opgesteld, zijn deze wel exploratief geanalyseerd. Neuroticisme en extraversie tonen geen van beiden een significante relatie met OCB. Zie Tabel 4 voor een overzicht met Beta coëfficiënten voor alle drie de persoonlijkheidskenmerken.

Tabel 4 Resultaten van de regressie analyses van persoonlijkheid op OCB.

	β	
	OCB-I	OCB-O
Consciëntieusheid	.25**	.15
Neuroticisme	-.09	-.11
Extraversie	.07	.08

** $p < .01$

Hypothese 5 heeft betrekking op de veronderstelde positieve relatie tussen bevlogenheid en OCB. Conform verwachting is er een significante positieve relatie gevonden; zowel voor OCB-I ($\beta = .21, p < .05$) als OCB-O ($\beta = .45, p < .01$). Hypothese 5 wordt dus volledig aangenomen. Bevlogen werknemers vertonen meer OCB-gedrag, zowel gericht op hun collega's als op hun organisatie.

Hypothese 6, tenslotte, heeft betrekking op de veronderstelde mediërende rol van bevlogenheid in de relatie tussen persoonlijkheid en OCB. Om deze hypothese te toetsen, werden de vier stappen van Baron en Kenny (1986) doorlopen. Zij stellen dat om van mediatie te kunnen spreken aan de volgende eisen moet worden voldaan: (1) er is een significante relatie tussen de predictor en de afhankelijke variabele, (2) er is een significante relatie tussen de predictor en de mediator, (3) er is een significante relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele, en tenslotte (4) wanneer er wordt gecontroleerd voor het effect van de mediator op de

afhankelijke variabele, wordt de significante relatie tussen de predictor en de afhankelijke variabele minder sterk (partiële mediatie) of verdwijnt deze (volledige mediatie).

Op basis van de analyse van hypothese 4 (zie Tabel 4), kan onmiddellijk gesteld worden dat bevlogenheid geen mediërende rol speelt in de relatie tussen de consciëntieuze persoonlijkheid en OCB-O. Aan de eerste stap wordt namelijk niet voldaan: er is geen significante relatie tussen consciëntieusheid en OCB-O ($\beta = .14$; $p = .118$). De vervolgstappen van Baron en Kenny (1986) zijn daarom ook niet verder doorlopen.

In tegenstelling tot OCB-O, kunnen de stappen voor OCB-I wel verder worden doorlopen. De resultaten van deze mediatie-analyse staan weergegeven in Tabel 5. Consciëntieusheid, allereerst, is significant gerelateerd aan OCB-I ($\beta = .25$, $p < .01$). Ook aan de tweede eis wordt voldaan; consciëntieusheid is significant gerelateerd aan bevlogenheid ($\beta = .30$, $p < .01$). Tevens is bevlogenheid significant gerelateerd aan OCB-I ($\beta = .21$, $p < .05$). Echter, wanneer in stap 4 voor het effect van bevlogenheid op OCB-I wordt gecontroleerd, is bevlogenheid niet langer een significante predictor van OCB-I ($\beta = .15$, $p = .106$), en blijft het effect van consciëntieusheid op OCB-I significant ($\beta = .21$, $p < .05$). De mediatorvariabele bevlogenheid heeft geen toevoegende waarde op het voorspellen van de afhankelijke variabele OCB-I. Hypothese 6 wordt daarom verworpen. Bevlogenheid speelt geen mediërende rol in de relatie tussen consciëntieusheid en OCB.

Tabel 5 Resultaten van de regressieanalyses om de mediërende rol van bevlogenheid in de relatie tussen consciëntieusheid en OCB-I te toetsen.

		β
Stap 1	Consciëntieusheid op OCB-I	.25**
Stap 2	Consciëntieusheid op Bevlogenheid	.30**
Stap 3	Bevlogenheid op OCB-I	.21*
Stap 4	Bevlogenheid op OCB-I	.15
	Consciëntieusheid op OCB-I	.21*

* $p < .05$; ** $p < .01$

Na toetsing van alle onderzoekshypothesen zijn de determinanten van bevlogenheid nogmaals (gezamenlijk) geanalyseerd in een post-hoc hiërarchische regressieanalyse. Opvallend is namelijk dat self-efficacy niet alleen sterk correleert met bevlogenheid, maar ook met consciëntieusheid en neuroticisme. Mogelijk is hier sprake van een *confounding variable* en moet er voor self-efficacy worden gecorrigeerd om het werkelijke effect van persoonlijkheid op bevlogenheid te kunnen meten. De resultaten van deze hiërarchische regressieanalyse zijn opgenomen in bijlage 2.

Discussie

Dat verschillen in bevlogenheid niet alleen herleidbaar zijn naar de kenmerken van iemands werk, maar juist ook naar de persoonlijke eigenschappen van een werknemer, zal slechts door een enkeling worden ontkend. Toch is tot op heden de rol van iemands *persoonlijkheid* bij het ontstaan van bevlogenheid niet tot nauwelijks onderzocht. De schaarse resultaten die wél beschikbaar zijn, schetsen een onsamenhangend beeld. Het onderhavige onderzoek stelde zich daarom ten doel om inzicht te bieden in de precieze rol die persoonlijkheid speelt bij het ontstaan van bevlogenheid. Wordt de mate waarin een werknemer bevlogen is bepaald door zijn persoonlijkheid? En zo ja, welke persoonlijkheidsdimensies zijn dan met name van belang?

Samenvatting resultaten

In dit onderzoek werd verwacht dat behalve sociale steun en self-efficacy als ‘traditionele’ antecedenten van bevlogenheid, ook neuroticisme, extraversie en consciëntieusheid positief verband houden met bevlogenheid. Deze verwachtingen werden gedeeltelijk door de resultaten ondersteund, ten faveure van de invloed van persoonlijkheid.

Ten eerste bleek sociale steun niet significant gerelateerd aan bevlogenheid. Met andere woorden, werknemers die aangeven dat hun collega’s en leidinggevendenden emotionele betrokkenheid tonen en instrumentele hulp, informatiele steun en waardering bieden, zijn niet per definitie ook meer bevlogen dan hun collega’s die minder sociale steun ervaren. Self-efficacy daarentegen was wel significant gerelateerd aan bevlogenheid. Werknemers die ‘geloven in hun eigen kunnen’, zijn ook meer bevlogen in hun werk. Zij benaderen een uitdaging met de verwachting deze succesvol te voltooien. Hiermee wordt opnieuw bevestigd dat self-efficacy een motivationeel construct is dat de mate waarin werknemers bevlogen zijn beïnvloedt (Xanthopoulou et al., 2007).

Ook de verwachting dat de persoonlijkheid van een werknemer een belangrijke invloed heeft op de mate waarin hij bevlogen is, wordt door de resultaten ondersteund. Neuroticisme wordt al langere tijd onderzocht in de context van burn-out, de negatieve tegenhanger van bevlogenheid. De huidige resultaten ondersteunen de opvatting dat neuroticisme niet alleen een rol speelt bij burn-out, maar daarnaast ook gerelateerd is aan de mate waarin een werknemer bevlogen is. Anders gezegd, het lijkt erop dat mensen met neurotische persoonlijkheidstrekken meer negatieve situaties op hun werkplek ervaren en daardoor ook minder bevlogen zijn. In tegenstelling tot neurotische individuen daarentegen, halen extraverte werknemers juist energie uit hun persoonlijkheid. Een belangrijke component van bevlogenheid is vitaliteit, oftewel hoge energie. De huidige resultaten bieden overtuigend bewijs voor de opvatting dat extraverte werknemers meer bevlogen zijn, juist omdat bevlogenheid en extraversie dezelfde eigenschap van hoge energie delen. Ook consciëntieuze werknemers ‘profiteren’ van hun persoonlijkheid. Na extraversie, bleek consciëntieusheid de sterkste voorspeller van bevlogenheid. Bevlogen werknemers tonen intrinsieke motivatie om hun energie in te zetten om een bepaald doel te bereiken. De resultaten van het onderzoek bevestigen de opvatting dat door hun doelgerichte persoonlijkheid, consciëntieuze werknemers ook in hogere mate bevlogen zijn.

Op basis van deze resultaten mag worden geconcludeerd dat persoonlijkheid een belangrijke rol speelt bij het ontstaan van bevlogenheid. De resultaten van een post-hoc regressieanalyse schetsen zelfs een nog sterker beeld. Niet sociale steun of self-efficacy, maar persoonlijkheid verklaarde de meeste unieke variantie in bevlogenheid. Sociale steun, self-efficacy en neuroticisme bleken zelfs niet langer significant gerelateerd aan bevlogenheid, wanneer opgenomen in één model met extraversie en consciëntieusheid. Met andere woorden, de

resultaten van het huidige onderzoek duiden erop dat de extraverte en consciëntieuze persoonlijkheden de belangrijkste voorspellers zijn van bevlogenheid.

Een tweede doel van het onderhavige onderzoek was om te bestuderen of bevlogenheid ook een mediërende rol speelt in de relatie tussen persoonlijkheid en OCB. Volgens het motivatieproces van het JD-R model leidt de aanwezigheid van energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen, via bevlogenheid tot positieve werkkuitkomsten in de vorm van prestaties en attitudes. Eerder onderzoek van Ilies et al. (2009) toonde aan dat werktevredenheid de relatie medieert tussen persoonlijkheid en OCB. Gezien de conceptuele overeenkomsten tussen werktevredenheid en bevlogenheid, was de verwachting dat indien persoonlijkheid gerelateerd is aan bevlogenheid, het ook aannemelijk zou zijn dat bevlogenheid de relatie medieert tussen persoonlijkheid en OCB.

Opvallend genoeg bieden de huidige resultaten voor deze verwachting geen bewijs. Een denkbare verklaring hiervoor is dat wanneer statistische analyses op een relatief kleine steekproef worden uitgevoerd, de kans op een significant resultaat aanzienlijk kan worden verkleind. Mogelijkerwijs heeft een gebrek aan statistische power in het onderhavige onderzoek geleid tot een niet-significant resultaat. Wel werd onmiskenbaar aangetoond dat zowel bevlogen als consciëntieuze werknemers meer OCB vertonen. Dit is volledig in overeenstemming met eerder onderzoek naar de invloed van bevlogenheid en persoonlijkheid op extra-rol prestatie (Borman, 2004; Babcock-Robertson & Strickland, 2010).

De rol van sociale steun en self-efficacy

Een mogelijke verklaring waarom geen significant verband is aangetoond tussen sociale steun en bevlogenheid, heeft betrekking op het feit dat energiebronnen niet alleen bevlogenheid bevorderen, maar daarnaast ook impact hebben op de relatie tussen taakeisen en burn-out (Bakker, 2011). Met andere woorden, energiebronnen dragen bij aan werkgerelateerd welzijn door hun directe invloed op bevlogenheid, maar ook doordat zij als buffer optreden op het moment dat de relatie die iemand met zijn werk heeft onder druk komt te staan (Bakker & Demerouti, 2007). Verder heeft onderzoek aangetoond dat energiebronnen met name saillant worden en toenemen in hun motiverend potentieel wanneer werknemers geconfronteerd worden met hoge taakeisen. Bakker, Hakkanen, Demerouti en Xanthopoulou (2007) vonden in een studie onder Finse leraren dat sociale steun en andere energiebronnen vooral van invloed waren op bevlogenheid wanneer zij werden geconfronteerd met een hoge mate van onacceptabel gedrag van hun leerlingen.

Mogelijkerwijs waren de taakeisen in de huidige steekproef van een dusdanig laag niveau, dat het motiverend potentieel van sociale steun onvoldoende groot en saillant was om tot bevlogenheid te leiden. Omdat in het huidige onderzoek geen taakeisen gemeten zijn, kan hierover geen definitieve uitspraak worden gedaan. Vervolgonderzoek zal daarom behalve energiebronnen ook de taakeisen van werknemers in kaart moeten brengen, om te kunnen toetsen of de bevinding van Bakker, Hakkanen, Demerouti & Xanthopoulou (2007) inderdaad stand houdt.

Ook self-efficacy, dat consistent aangemerkt wordt als een primaire persoonlijke hulpbron die bijdraagt aan het ontstaan en onderhouden van bevlogenheid, bleek niet significant gerelateerd aan bevlogenheid wanneer ook persoonlijkheid in de analyse werd meegenomen. Deze resultaten suggereren dat de invloed van self-efficacy op bevlogenheid minder eenduidig is dan tot op heden aangenomen. Soortgelijke resultaten werden gevonden door Judge, Jackson, Shaw, Scott en Rich (2007), die in een meta-analyse de duale invloed van hogere-orde eigenschappen (persoonlijkheid) en lagere-orde eigenschappen (self-efficacy) op werkprestatie onderzochten. Zij toonden aan dat een gecombineerd model van persoonlijkheid en self-efficacy de predictieve

validiteit van self-efficacy gemiddeld met 67.43% reduceerde. Met andere woorden, zodra persoonlijkheid in ogenschouw werd genomen, verminderde de voorspellende waarde van self-efficacy op drastische wijze.

Voor zover bekend, is het onderhavige onderzoek het eerste onderzoek waarin zowel self-efficacy als persoonlijkheid als voorspellers van bevlogenheid zijn opgenomen. Om op basis van de huidige resultaten definitieve uitspraken te doen over de invloed van self-efficacy in vergelijking met persoonlijkheid is nog voorbarig. Vervolgonderzoek naar de rol van persoonlijkheid zal daarom dan ook dieper in moeten gaan op de incrementele validiteit van self-efficacy. Hoe verhouden deze constructen zich tot elkaar, en wat is hun gezamenlijke en relatieve invloed op bevlogenheid?

Praktische implicaties

Omdat bevlogen werknemers hun organisaties competitief voordeel bieden, is een cruciale vraag hoe organisaties bevlogenheid kunnen faciliteren. Tot op heden concentreren organisaties zich vooral op het bevorderen van situationele werkomstandigheden die bevlogenheid faciliteren. De huidige resultaten laten echter zien dat persoonlijkheid een integrale rol speelt bij het ontstaan van bevlogenheid. Dit vergroot de inzetbaarheid van persoonlijkheidstesten als assessment-tool bij het aannemen van nieuwe werknemers. Persoonlijkheidstesten kunnen niet alleen worden ingezet om toekomstige prestaties te voorspellen, maar juist ook om te voorspellen of werknemers bevlogen zullen worden of niet. Daarmee wordt het aantal persoonlijkheidsgerelateerde criteria waarop werkgevers hun werknemers kunnen selecteren uitgebreid, en de kans dat *high-performing* werknemers worden aangenomen vergroot. Hierbij mogen organisaties echter niet uit het oog verliezen dat te hoge taakeisen bevlogenheid kunnen remmen. Organisaties zullen hoe dan ook aandacht moeten blijven besteden aan situationele werkomstandigheden die bevlogenheid kunnen faciliteren of hinderen.

Beperkingen huidig onderzoek

Een beperking van het onderhavige onderzoek is de geringe diversiteit van de onderzoekspopulatie. Het opleidingsniveau van de steekproef is aanzienlijk hoger dan dat van de Nederlandse bevolking. Ter indicatie, 77.7% van de respondenten is hoog opgeleid (HBO of WO), tegenover 32% van de Nederlandse bevolking (Ministerie OCW, 2011). Ook ervaren hoopopgeleiden vaak meer autonomie in hun werk, waardoor zij vaker bevlogen zijn. Daarnaast zijn alle participanten afkomstig uit één organisatie. De steekproef is daardoor niet representatief voor de Nederlandse samenleving. Hierdoor moet voorzichtig worden omgesprongen met het generaliseren van de resultaten.

Tevens worden de resultaten beperkt door het cross-sectionele ontwerp van het onderhavige onderzoek. Op basis van de resultaten mogen geen uitspraken worden gedaan over oorzaak-gevolg relaties. Een longitudinaal onderzoek, waarbij de onderzoeksvariabelen op meerdere momenten in de tijd worden gemeten, is nodig om harde uitspraken te kunnen doen over causaliteit. Op basis van het onderzoek mag dus niet worden geconcludeerd dat extraverte en consciëntieuze persoonlijkheden leiden tot bevlogenheid, maar slechts dat deze begrippen met elkaar verband houden.

Daarnaast moet rekening gehouden worden met het feit dat de data in het onderzoek zijn verzameld door individuele respondenten. Wanneer werknemers de enige bron van informatie zijn en dus zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen in dezelfde vragenlijst zijn gemeten, kan er sprake zijn van gemeenschappelijke methodevariantie. Hierdoor is de kans groot dat het statistische verband tussen twee variabelen relatief sterk is. Sommige variabelen, zoals bevlogenheid, konden inderdaad alleen met behulp van

zelfrapportages gemeten worden. Voor andere variabelen, zoals OCB, was het zinvol geweest als een ander meetinstrument was gebruikt, zoals een beoordeling door collega's.

Tenslotte is voor het meten van OCB-I gebruik gemaakt van een 4-punts Likertschaal. Een antwoordschaal met een even aantal punten dwingt de respondent een keuze te maken tussen een positief of negatief antwoord, met als gevolg een minder genuanceerd beeld. Een beperkte variabiliteit kan in triviale correlaties resulteren.

Vervolgonderzoek

Toekomstig onderzoek zal de rol van alle *Big Five* persoonlijkheidsdimensies bij het ontstaan van bevlogenheid moeten bestuderen. Het huidige onderzoek heeft alleen neuroticisme, extraversie en consciëntieusheid opgenomen als voorspellers van bevlogenheid. Hoe verhoudt bevlogenheid zich tot *agreeableness* en *openness to experience*? Zijn deze persoonlijkheidsdimensies ook in staat om unieke variantie te verklaren? Treden er veranderingen op in de voorspellende waarde van neuroticisme, extraversie en consciëntieusheid als deze persoonlijkheidsdimensies eveneens worden gemeten?

Een tweede interessante vraag is hoe persoonlijkheid en energiebronnen met elkaar interacteren. Is het mogelijk dat persoonlijkheid de relatie tussen bepaalde werkkenmerken en bevlogenheid modereert? Bijvoorbeeld, ervaren extraverte werknemers door hun warme, sociale en actieve persoonlijkheid meer sociale steun en zijn zij daardoor meer bevlogen? En zoeken en ontvangen consciëntieuze werknemers meer feedback door hun prestatie- en doelgerichte persoonlijkheid, zodat zij meer bevlogen worden? Meer kennis over welke energiebronnen door bepaalde persoonlijkheden worden aangeboord, vergroot het inzicht in het ontstaan van bevlogenheid en bevordert de effectiviteit van individuele interventies gericht op bevlogenheid.

Daarnaast zijn in het huidige onderzoek slechts één energiebron en één persoonlijke hulpbron gemeten. Hoewel de resultaten onmiskenbaar aantonen dat persoonlijkheid een belangrijke rol speelt bij bevlogenheid, is de vraag hoe persoonlijkheid en bevlogenheid zich tot elkaar verhouden wanneer meerdere energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen gemeten worden. Werknemers halen immers niet alleen energie uit sociale steun en hun self-efficacy, maar ook bijvoorbeeld doordat zij gecoacht worden, feedback ontvangen of autonoom te werk kunnen gaan. Voor zover bekend is het onderhavige onderzoek de eerste studie waarin zowel de rol van persoonlijkheid als de invloed energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen werd onderzocht. Meer onderzoek is nodig om definitieve uitspraken te kunnen doen over de relatieve invloed persoonlijkheid in de context van andere energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen.

Tenslotte heeft het onderhavige onderzoek zich alleen gericht op het motivatieproces binnen het JD-R Model. De invloed van taakeisen, die eveneens een centrale rol spelen binnen het JD-R Model, is echter buiten beschouwing gelaten. Omdat bevlogenheid op het werk geremd kan worden door te hoge of te zware taakeisen, zal vervolgonderzoek de invloed van taakeisen moeten bestuderen. Welke rol speelt persoonlijkheid bij het ontstaan van bevlogenheid wanneer rekening wordt gehouden met de remmende invloed taakeisen?

Conclusie

Samengevat levert het onderhavige onderzoek een belangrijke bijdrage aan de literatuur over bevlogenheid op het werk door het belang van persoonlijkheid bij het ontstaan van bevlogenheid aan te tonen. Bevlogenheid, als affectief-motivationale staat van werkgerelateerd welzijn, wordt niet alleen bevorderd door situationele energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen, maar is een significante functie van stabiele

persoonlijkheidsdimensies. Bevlogen werknemers zijn overwegend extravert en consciëntieus van aard, en leveren daarnaast meer extra-rol prestaties. Dit bevestigt eens te meer dat bevlogen werknemers hun organisaties competitief voordeel opleveren, en dat investeren in bevlogenheid – of selecteren op basis van persoonlijkheid – loont.

Referenties

- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology, 144*(3), 313–326.
- Bakens, P. (2001). Self-efficacy en supervisie. *Supervisie en Coaching, 18*, 86–93.
- Bakker, A. B. (2009). Bevlogen van beroep. Ongepubliceerd Manuscript. Erasmus Universiteit Rotterdam
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*, 265–269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309–328.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 2274–284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187–200.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209–223.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in Human Agency. *American Psychologist, 37* (2), 122–147.
- Bandura, A. (1997). The exercise of control. New York: W.H. Freeman and company.
- Baron, R. M., & Kerry, D. A. (1986). The moderator mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173–1182.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science, 13*, 238–241.
- Brief, A. P., & Weis, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279–307.
- Denissen, J. J. A., Geenen, R., van Aken, M. A. G., Gosling, S. D., & Potter, J. (2008). Development and validation of a Dutch translation of the Big Five Inventory (BFI). *Journal of Personality Assessment, 90*, 152–157.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254–275.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 94*, 945–959.
- Inceoglu, I., & Warr, P. B. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology, 10*, 177–181.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530–541.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 797–807.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 107–127.

- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96–104.
- Langelan, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Van Doornen, L. J. P. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521–532.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175–216.
- McNeely, B.L., & Meglino, B.M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836–844.
- Mostert, K., & Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African police service. *Journal of Criminal Justice*, 34, 479–491.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 153-200.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social Interactions, Stressful Events and Negative Affect at Work – a Microanalytic Approach. *European Journal of Social Psychology*, 25, 391-401.
- Rich, B.R., LePine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3).
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the Occupational Self-Efficacy Scale: structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 283-255.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Ongepubliceerd manuscript. Universiteit Utrecht, Nederland.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In: S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Red.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Volume 5: Research in Social Issues in Management.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36, 422–428.

- Smith, C. A., D. W. Organ, J. P. Near. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Schaufeli & Bakker (2007). Burn-out en Bevlogenheid. In: de psychologie van arbeid en gezondheid. W. Schaufeli, A. Bakker, J. de Jonge (Red.), De psychologie van arbeid en gezondheid (pp.341-358). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Bijlage 1 – Vragenlijst



Universiteit Utrecht

Afstudeeronderzoek

Werkenergiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en werkbeleving.

Naam: Ruben Wagenaar
Begeleider: Dr. P. Heiligers

Universiteit Utrecht / Faculteit Sociale Wetenschappen / Arbeids- en Organisationspsychologie

Beste deelnemer,

Voor u ligt een vragenlijst die ik heb ontwikkeld in het kader van mijn studie Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht. Als onderdeel van mijn afstudeeronderzoek verdiep ik mij in de relatie tussen energiebronnen in het werk, persoonlijke hulpbronnen en werkbeleving.

Daarom zou ik u willen vragen om maximaal 10 minuten van uw tijd beschikbaar te stellen om aan mijn onderzoek deel te nemen. Uw bijdrage wordt bijzonder op prijs gesteld!

Enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst alleen in. Het gaat immers om uw eigen ervaringen en opvattingen en niet om die van anderen.
- De door u verstrekte informatie wordt anoniem, en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen ik, als onderzoeker van de Universiteit Utrecht krijg uw gegevens te zien.
- Voor het slagen van mijn onderzoek is het erg belangrijk dat u alle vragen invult. Ook als u twijfelt over het antwoord, vraag ik u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën verschillen per onderdeel.
- Mocht u vragen hebben bij het invullen van deze vragenlijst, dan ben ik te bereiken via r.wagenaar@students.uu.nl of 0642136085.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Student: Ruben Wagenaar (3278484)
Begeleider: Dr. P. Heiligers

A. ACHTERGRONDGEGEVENS

Hier worden vragen gesteld over uw persoonlijke achtergrond. Deze vragen worden strikt vertrouwelijk behandeld. Kruis per vraag het hokje aan dat van toepassing is, of vul het antwoord in.

Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> Man <input type="checkbox"/> Vrouw
Wat is uw geboortjaar?	19 _____
Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	<input type="checkbox"/> Algemeen voortgezet onderwijs (HAVO, VWO) <input type="checkbox"/> Middelbaar beroepsonderwijs (MBO) <input type="checkbox"/> Hoger beroepsonderwijs (HBO) <input type="checkbox"/> Wetenschappelijk onderwijs (WO) <input type="checkbox"/> Anders, nl.
Hoeveel jaar bent u werkzaam bij <organisatie>?	_____ jaar
Wat voor soort arbeidscontract heeft u?	<input type="checkbox"/> Vast dienstverband <input type="checkbox"/> Tijdelijk dienstverband <input type="checkbox"/> Uitzendkracht <input type="checkbox"/> Interim arbeidsovereenkomst <input type="checkbox"/> Stage-overeenkomst <input type="checkbox"/> Anders, nl.
Voor hoeveel uur per week heeft u een aanstelling bij <organisatie>?	_____ uur
Wat is uw huidige functieniveau?	<input type="checkbox"/> CAO <input type="checkbox"/> L4-6 <input type="checkbox"/> L7-8 <input type="checkbox"/> L9-10 <input type="checkbox"/> L11+ <input type="checkbox"/> N.v.t.

B. (PERSOONLIJKE) HULP- EN ENERGIEBRONNEN IN HET WERK

Hieronder volgen een aantal stellingen die betrekking hebben op hoe u tegen uw eigen functioneren aankijkt. Wilt u aangeven in hoeverre u het met iedere uitspraak eens bent door steeds het **best passende** cijfer (van 1 tot 6) te omcirkelen?

1	2	3	4	5	6
Sterk mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Sterk mee eens

Ik kan kalm blijven wanneer ik geconfronteerd word met	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

moeilijkheden in mijn werk, omdat ik kan terugvallen op mijn vaardigheden						
Wanneer ik geconfronteerd word met een probleem in mijn werk, dan vind ik meestal verschillende oplossingen.	1	2	3	4	5	6
Wat er ook gebeurt in mijn werk, ik kan het gewoonlijk wel aan.	1	2	3	4	5	6
De ervaringen die ik in het verleden in mijn werk heb opgedaan, hebben me goed voorbereid op mijn beroep in de toekomst.	1	2	3	4	5	6
Ik haal de doelstellingen die ik voor mezelf stel in mijn werk.	1	2	3	4	5	6
Ik ben voldoende gewapend om de eisen van mijn werk het hoofd te bieden.	1	2	3	4	5	6

*De volgende stellingen gaan over de steun die u krijgt van uw collega's en uw leidinggevende. Omcirkelt u alstublieft bij iedere stelling het antwoord (cijfer van 1 tot 5) dat het **meest op u van toepassing** is.*

1 2 3 4 5
 Nooit Soms Regelmatig Vaak Altijd

Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen.	1	2	3	4	5
Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
Als het nodig is helpen mijn collega's met een bepaalde taak.	1	2	3	4	5
Als het nodig is geven mijn collega's advies over hoe ik iets moet aanpakken.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
Als het nodig is helpt mijn leidinggevende met een bepaalde taak.	1	2	3	4	5
Als het nodig is geeft mijn leidinggevende advies over hoe ik iets moet aanpakken.	1	2	3	4	5

*Hieronder volgen een aantal persoonlijkheidstrekken die in meer of mindere mate op u van toepassing kunnen zijn. Wilt u aangeven in hoeverre iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 1 tot 5) te omcirkelen?*

1 2 3 4 5
 Nooit Soms Regelmatig Vaak Altijd

<i>Ik zie mijzelf als iemand die ...</i>					
Zich veel zorgen maakt.	1	2	3	4	5
Gespannen kan zijn.	1	2	3	4	5
Ontspannen is, goed met stress kan omgaan.	1	2	3	4	5

Gemakkelijk zenuwachtig wordt.	1	2	3	4	5
Emotioneel stabiel is, niet gemakkelijk overstuur raakt.	1	2	3	4	5
Kalm blijft in gespannen situaties.	1	2	3	4	5
Somber is.	1	2	3	4	5
Humeurig kan zijn.	1	2	3	4	5
Spraakzaam is.	1	2	3	4	5
Doorgaans stil is.	1	2	3	4	5
Veel enthousiasme opwekt.	1	2	3	4	5
Hartelijk, een gezelschapsmens is.	1	2	3	4	5
Terughoudend is.	1	2	3	4	5
Soms verlegen, geremd is.	1	2	3	4	5
Vol energie is.	1	2	3	4	5
Voor zichzelf opkomt.	1	2	3	4	5
Grondig te werk gaat.	1	2	3	4	5
Volhoudt tot de taak af is.	1	2	3	4	5
Doorgaans geneigd is tot slordigheid.	1	2	3	4	5
Geneigd is lui te zijn.	1	2	3	4	5
Een werknemer is waar men van op aan kan.	1	2	3	4	5
Dingen efficiënt doet.	1	2	3	4	5
Plannen maakt en deze doorzet.	1	2	3	4	5
Gemakkelijk afgeleid is.	1	2	3	4	5
Een beetje nonchalant kan zijn.	1	2	3	4	5

C. WERKBELEVING

*De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 0 tot 6) te omcirkelen?*

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
0	1	2	3	4	5	6
Nooit	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per	Een paar keer week	Dagelijks per week

Op mijn werk bruis ik van energie.	0	1	2	3	4	5	6
Als ik werk voel ik me fit en sterk.	0	1	2	3	4	5	6

Ik ben enthousiast over mijn baan.	0	1	2	3	4	5	6
Mijn werk inspireert mij.	0	1	2	3	4	5	6
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	0	1	2	3	4	5	6
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	0	1	2	3	4	5	6
Ik ben trots op het werk dat ik doe.	0	1	2	3	4	5	6
Ik ga helemaal op in mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
Mijn werk brengt mij in vervoering.	0	1	2	3	4	5	6

D. WERKHOUDING

*Als laatste onderdeel van deze vragenlijst volgen hieronder een aantal stellingen over uw werkhouding. Omcirkelt u alstublieft bij iedere stelling het antwoord (cijfer van 1 tot 4) dat het **meest op u van toepassing is**.*

1	2	3	4
Helemaal mee Oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid.	1	2	3	4
U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt.	1	2	3	4
U neemt initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, hoewel dit formeel gezien geen onderdeel van uw functie is.	1	2	3	4
U helpt collega's die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben.	1	2	3	4
U helpt uw collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden.	1	2	3	4
U doet goede suggesties om de algehele kwaliteit van de afdeling/organisatie te verbeteren.	1	2	3	4
U bent bereid om dingen te doen die niet door de organisatie worden geëist, maar die goed zijn voor het imago van de organisatie.	1	2	3	4

Let op: de laatste vragen hebben een andere antwoordschaal!

1	2	3	4	5
Nooit	Weinig	Soms	Vaak	Altijd

Ik voer taken uit die niet worden geëist, maar die het imago van de organisatie bevorderen.	1	2	3	4	5
Ik houd mijzelf op de hoogte van de ontwikkelingen in de organisatie.	1	2	3	4	5
Ik verdedig de organisatie wanneer andere werknemers deze	1	2	3	4	5

bekritiseren.					
Ik toon trots als ik de organisatie in het openbaar vertegenwoordig.	1	2	3	4	5
Ik breng ideeën in om het functioneren van de organisatie te verbeteren.	1	2	3	4	5
Ik geef uitdrukking aan mijn loyaliteit naar de organisatie.	1	2	3	4	5
Ik onderneem actie om de organisatie tegen potentiële problemen te beschermen.	1	2	3	4	5
Ik toon bezorgdheid over het imago van de organisatie.	1	2	3	4	5

Dit is het einde van de vragenlijst.

Heeft u suggesties en/of opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst, dan kunt deze hieronder kwijt:

Heeft u vragen dan kunt u een e-mail sturen naar r.wagenaar@students.uu.nl

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2 – Post-hoc analyses

Zoals besproken in de resultaten, correleert self-efficacy opvallend sterk met zowel bevlogenheid als met consciëntieusheid en neuroticisme. Hier is mogelijk sprake van een *confounding variabele*. Het doel van deze post-hoc hiërarchische regressieanalyse is om voor het effect van self-efficacy op bevlogenheid te corrigeren. Door alle veronderstelde predictoren van bevlogenheid samen te analyseren, wordt tevens onderzocht of een model van bevlogenheid inclusief persoonlijkheid meer variantie kan verklaren dan een model met slechts energiebronnen (sociale steun) en persoonlijke hulpbronnen (self-efficacy) als predictoren.

In de eerste stap werden sociale steun en self-efficacy ingevoerd, en in de tweede stap werden ook neuroticisme, extraversie en consciëntieusheid aan het model toegevoegd. De resultaten van deze hiërarchische regressieanalyse worden weergegeven in Tabel 6.

Tabel 6 Hiërarchische regressieanalyse van sociale steun, self-efficacy en persoonlijkheid op bevlogenheid

Variabele/voorspeller	Stap 1	Stap 2
1. Sociale steun	.19*	.08
Self-efficacy	.26**	.12
2. Neuroticisme		.09
Extraversie		.37**
Consciëntieusheid		.30**
R ²	.10**	.25**
R ² change		.15**

* $p < .05$, ** $p < .01$

In de eerste stap zijn sociale steun ($\beta = .19, p < .05$) en self-efficacy ($\beta = .26, p < .01$) beide significante predictoren van bevlogenheid en verklaren zij gezamenlijk 10% van de variantie in bevlogenheid ($F(2,111) = 6.454, p < .01$). In tegenstelling tot de resultaten van de enkelvoudige regressieanalyse, is sociale steun wel significant gerelateerd aan bevlogenheid wanneer opgenomen in één model samen met self-efficacy.

In de tweede stap zijn neuroticisme, extraversie en consciëntieusheid aan het model toegevoegd. Dit model verklaart 25% van de variantie in bevlogenheid ($F(5,108) = 7.031, p < .01$). Dit is een significante toename van 15%. In dit brede model zijn extraversie ($\beta = .37, p < .01$) en consciëntieusheid ($\beta = .30, p < .01$) beide significante voorspellers van bevlogenheid. Ten opzichte van stap 1, blijken zowel sociale steun ($\beta = .08, p = .403$) als self-efficacy ($\beta = .12, p = .223$) geen significante predictoren meer te zijn. Ook neuroticisme ($\beta = .09, p = .416$) is niet langer een significante predictor van bevlogenheid meer, in tegenstelling tot de resultaten van de enkelvoudige regressieanalyse (zie resultaten hypothese 3a).